

**LOYALE
TEGENSPRAAK**

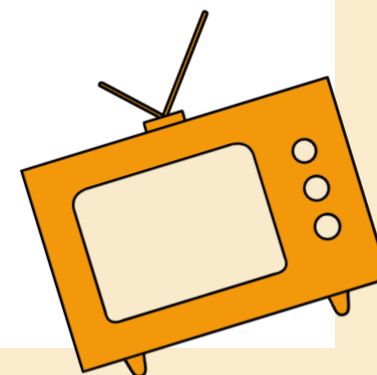
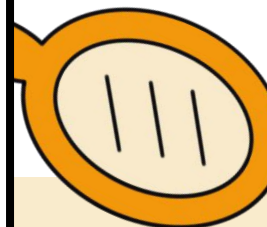
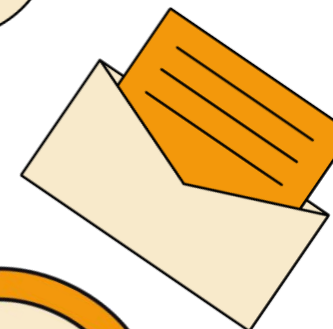
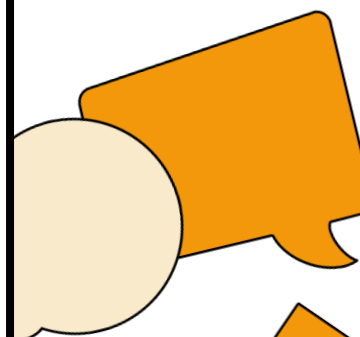
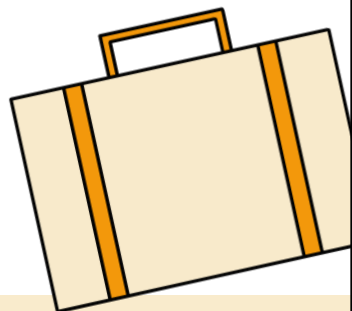
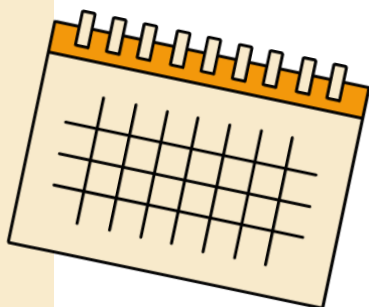
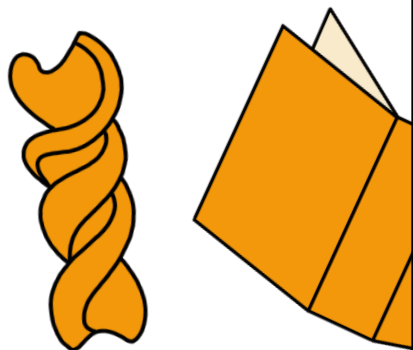
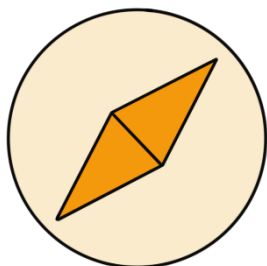
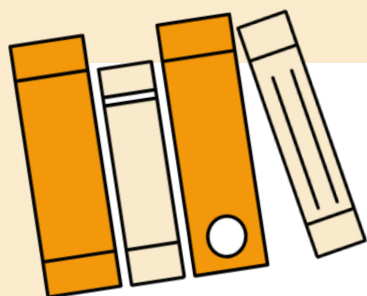
GOODIEBAG
LOYALE TEGENSPRAAK

HET PROJECT

**TEGENSPRAAK
UIT DE KLEI**

**LOYALE
INSPIRATIE**

GESPREKSSTARTERS



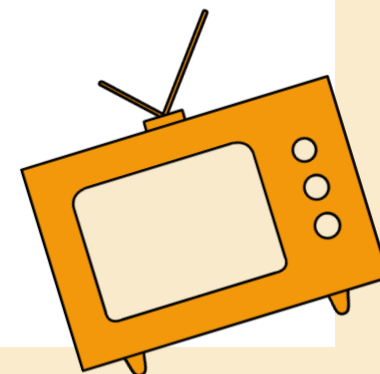
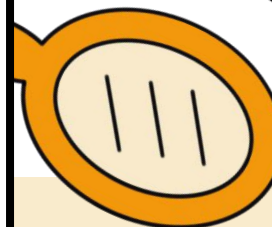
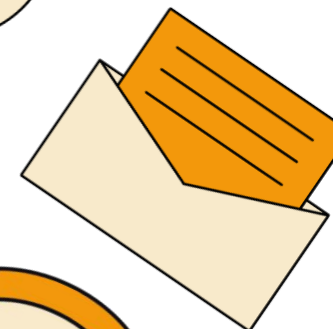
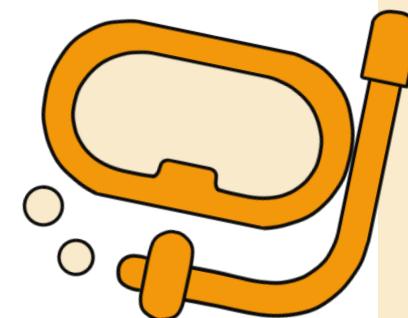
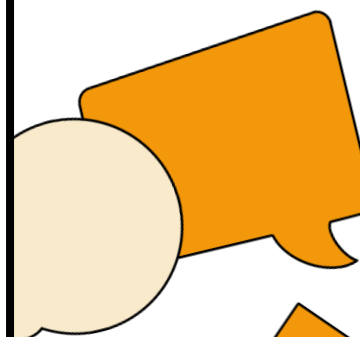
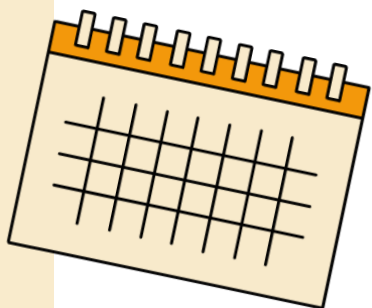
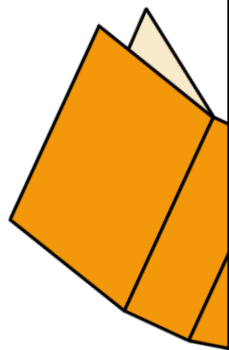
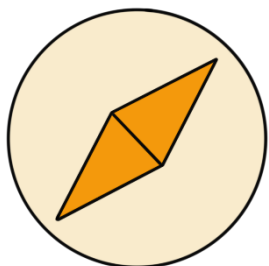
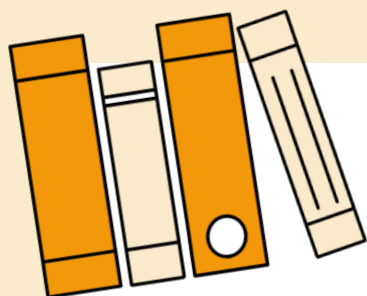
GOODIEBAG
LOYALE TEGENSPRAAK

HET PROJECT

**TEGENSPRAAK
UIT DE KLEI**

**LOYALE
INSPIRATIE**

GESPREKSSTARTERS



Steeds vaker hoor je in het nieuws dat er zaken bij de Rijksoverheid niet goed lopen. Ambtenaren vangen vaak al eerder signalen op en willen dit graag kenbaar maken. Ze zijn trots op de rijksdienst en loyaal aan hun werk. Maar ze zien soms ook dingen verkeerd gaan, met (grote) gevolgen voor de burgers en de rijksdienst. Het blijkt in de praktijk vaak moeilijk om dit aan de orde te stellen. Bij wie moet je zijn en wat gebeurt er daarna?

In deze goodiebag Loyale Tegenspraak vind je informatie, tools en ervaringen die zijn geïnspireerd op de gesprekken met ambtenaren en andere betrokkenen bij het thema.

Wil je graag jouw verhaal delen? Mail naar info@loyaletegenspraak.nl

LOYALE TEGENSpraak HET PROJECT

PROJECTTEAM

BEVINDINGEN

VERHALEN

VIDEOPORTRETten

PODCAST

PROJECT 2.0

TERUG NAAR
ONDERWERPEN

LOYALE
TEGENSPRAAK

LOYALE TEGENSPRAAK
HET PROJECTTEAM



Enrico Viscione
FNV



Eline Veen – van der Veer
Min. Van BZK



Michel Donners
a-advies



Debbie Gordens
Min. Van BZK



Tom Gibcus
a-advies



Elly Brander
a-advies



Jesper Betsman
Min. van BZK

TERUG NAAR
ONDERWERPEN

TERUG NAAR
HET PROJECT

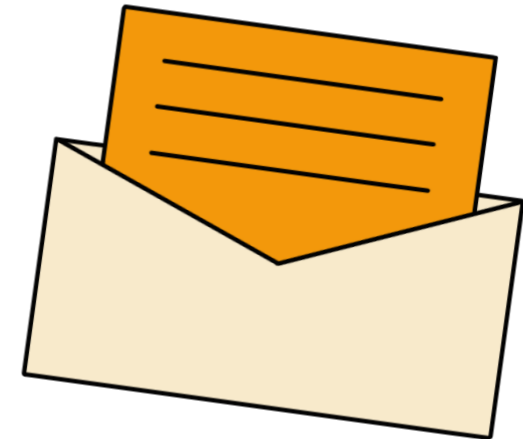
LOYALE
TEGENSPRAAK

Bevindingen

Het projectteam heeft meer dan 150 ambtenaren gesproken, zowel medewerkers als leidinggevenden. In meerdere dialogsessies is gesproken over de verschillende praktijkervaringen met loyale tegenspraak en de dilemma's die worden ervaren door medewerkers en leidinggevenden. Ook is er gesproken over wat er nodig is om de ruimte voor loyale tegenspraak binnen de rijksoverheid te vergroten.

In deze brief deelt het projectteam namens de 150 ambtenaren met wie ze gesproken hebben, de inzichten en aanbevelingen die afgelopen jaar zijn opgedaan. Deze brief is gestuurd en bedoeld voor alle ambtenaren binnen de Rijksoverheid.

Klik hier om de brief te lezen



Verhalen

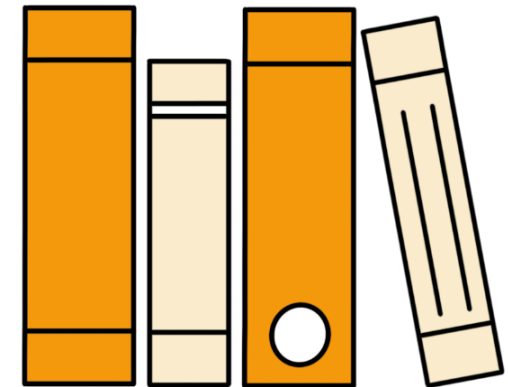
Loyale tegenspraak gaat over ambtenaren die in de praktijk tegen dilemma's aanlopen. Enerzijds met overtuiging je werk doen, anderzijds tegen zaken aanlopen waarvan je vindt dat ze echt anders moeten of kunnen.

Tijdens het project Loyale Tegenspraak hebben ambtenaren zich bij ons gemeld en hun verhaal (soms anoniem) gedeeld. Een deel van deze verhalen is gepubliceerd op onze website.

Heb je zelf ook een verhaal dat je wil delen?

Mail naar info@loyaletegenspraak.nl

Klik hier om de verhalen te lezen

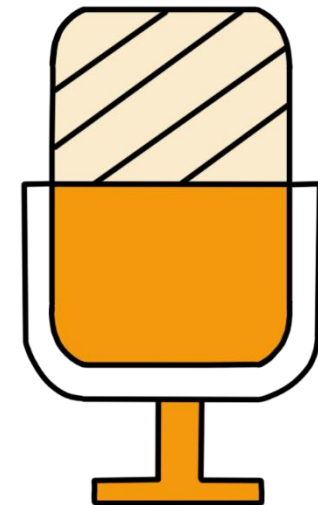


Podcast

In de Podcast Loyale Tegenspraak vertellen ambtenaren hoe zij het geven van loyale tegenspraak hebben aangepakt. Ze vertellen hun verhaal en delen hierbij de dilemma's die ze zijn tegengekomen in de praktijk.

Er worden praktijkverhalen besproken van ambtenaren die werkzaam zijn bij de Sociale Verzekeringsbank en Uitvoeringsorganisatie Bedrijfsvoering Rijk. Daarnaast wordt er vanuit de Vakbond FNV gereflecteerd op de praktijkverhalen.

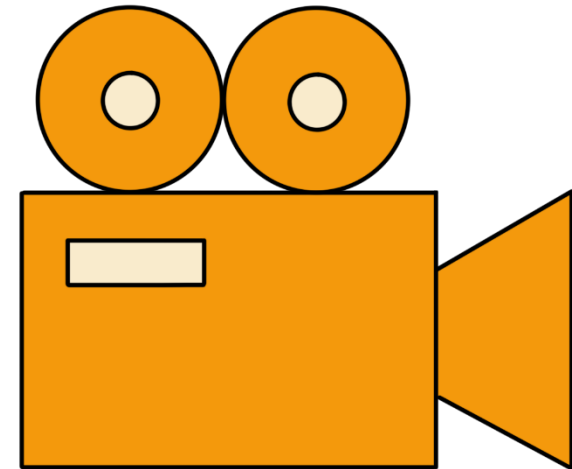
Klik hier om de podcast te beluisteren



Videoportretten

In de videoportretten Loyale Tegenspraak vertellen ambtenaren hoe zij het geven van loyale tegenspraak hebben aangepakt. Ze vertellen hun verhaal en delen hierbij de dilemma's die ze zijn tegengekomen in de praktijk. De videoportretten gaan over de moed van de loyale tegenspreker.

Klik hier om de video's te bekijken

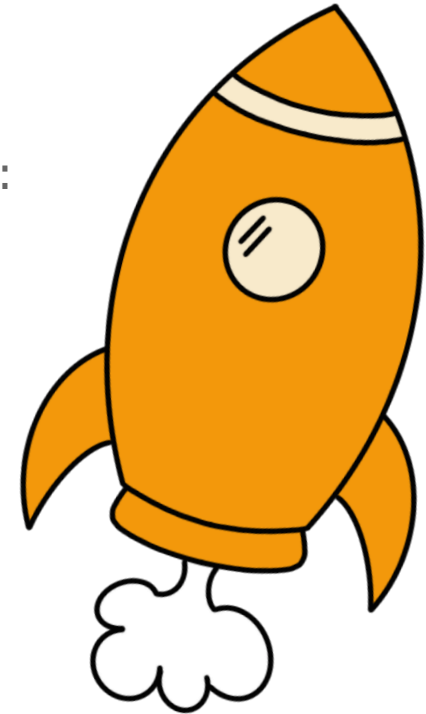


Project 2.0

De komende twee jaar gaan wij door met de beweging om de noodzakelijke ruimte voor loyale tegenspraak te vergroten. We zullen dit doen langs drie lijnen:

- 1) We houden onze deuren open voor verhalen en ervaringen van ambtenaren.
- 2) We ontwikkelen interventies om de ruimte voor loyale tegenspraak binnen organisaties te vergroten.
- 3) We ontwikkelen een kennishub waarmee we ervaringen, voorbeelden en wetenschappelijke inzichten over loyale tegenspraak zullen verzamelen en verspreiden.

Wil je meedenken, meedoen of je verhaal met ons delen?
Mail naar info@loyaletegenspraak.nl



Een van de uitgangspunten van het project Loyale Tegenspraak is om echt in gesprek te gaan met ambtenaren en te luisteren naar wat zij ervaren in de praktijk rondom loyale tegenspraak. Het projectteam Loyale Tegenspraak is in gesprek gegaan met 150 ambtenaren.

Deze gesprekken hebben veel leuke, inspirerende en belangrijke inzichten opgeleverd. Hier vind je meer over de voorwerpen die ambtenaren hebben meegenomen naar de dialoogsessies en doen denken aan loyale tegenspraak. Je leest ook over de dilemma's die zich afspelen zowel bij het geven, als bij het ontvangen van tegenspraak. Wat helpt bij loyale tegenspraak en wat belemmert het juist? Verder vind je een selectie van praktijkvoorbeelden van ambtenaren om de ruimte voor loyale tegenspraak op de werkvloer te vergroten.

Klik op de onderwerpen rechts voor meer informatie.

TEGENSPRAAK UIT DE KLEI

VOORWERPEN

DILEMMA'S

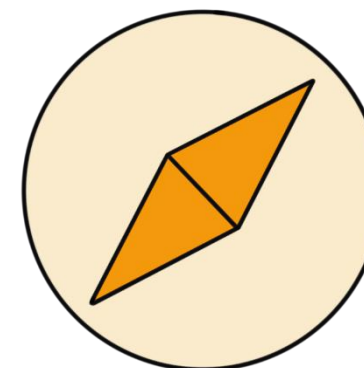
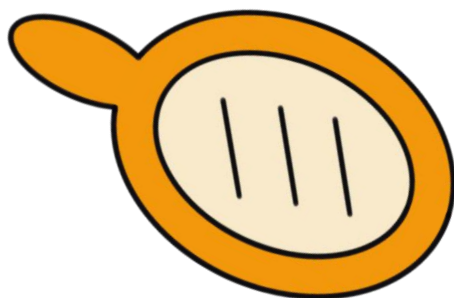
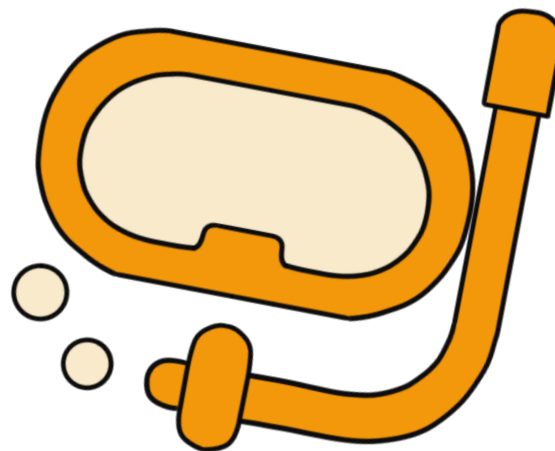
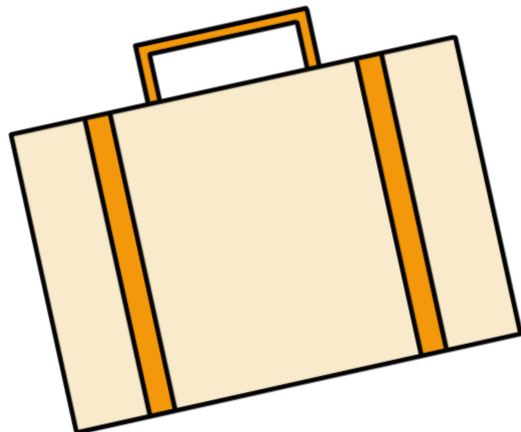
**KILLERS
& BOOSTERS**

#DOEN

**TERUG NAAR
ONDERWERPEN**

**LOYALE
TEGENSPRAAK**

TEGENSPRAAK
VOORWERPEN



Klik op een afbeelding voor uitleg

TERUG NAAR
ONDERWERPEN

TERUG NAAR
UIT DE KLEI

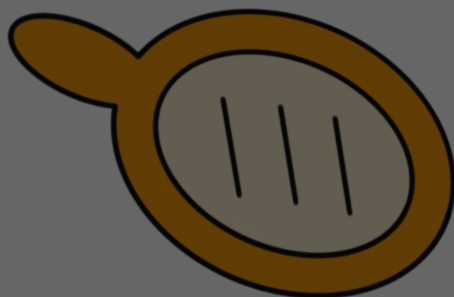
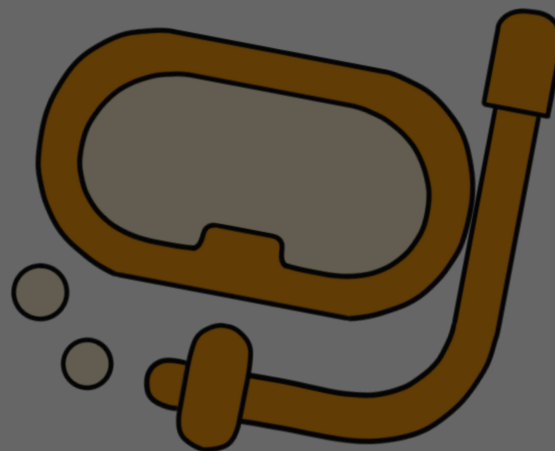
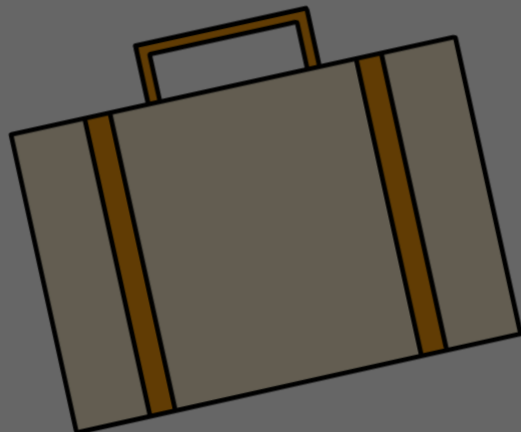
LOYALE
TEGENSPRAAK

TEGENSPRAAK VOORWERPEN

KOFFER

“Het werk dat we doen, is geen opdracht die je uitvoert. Het is een reis die je maakt, waarin je je eigen accenten legt”

TERUG



Klik op een afbeelding voor uitleg

TERUG NAAR
ONDERWERPEN

TERUG NAAR
UIT DE KLEI

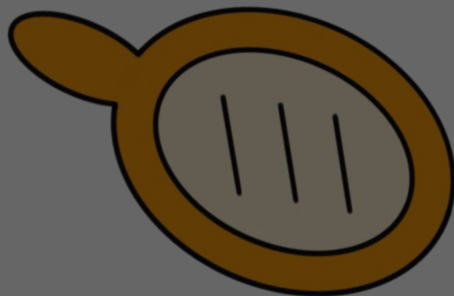
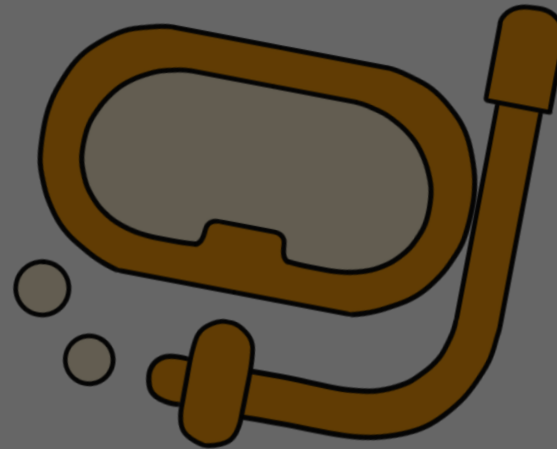
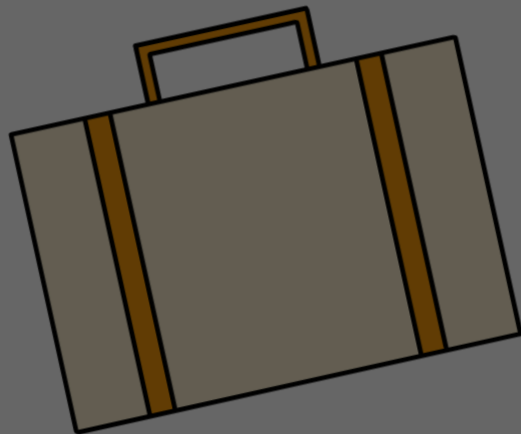
LOYALE
TEGENSPRAAK

TEGENSPRAAK VOORWERPEN

SNORKEL

"Iedereen bevindt zich in een eigen bubbel. Toch moeten we blijven ademen en contact houden met jezelf, je team en voor wie je je werk doet."

TERUG



Klik op een afbeelding voor uitleg

TERUG NAAR
ONDERWERPEN

TERUG NAAR
UIT DE KLEI

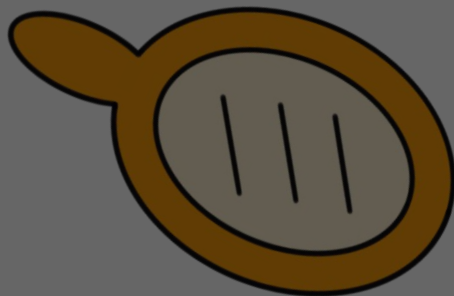
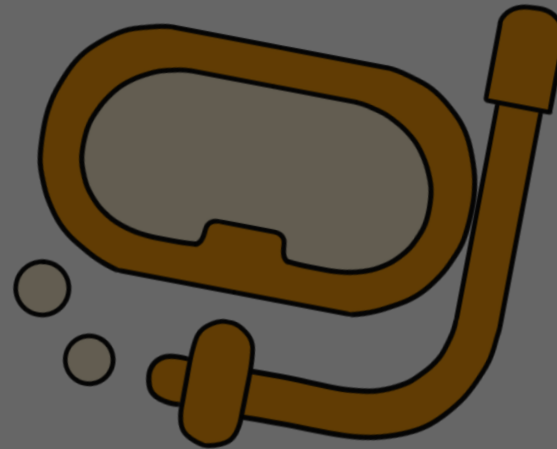
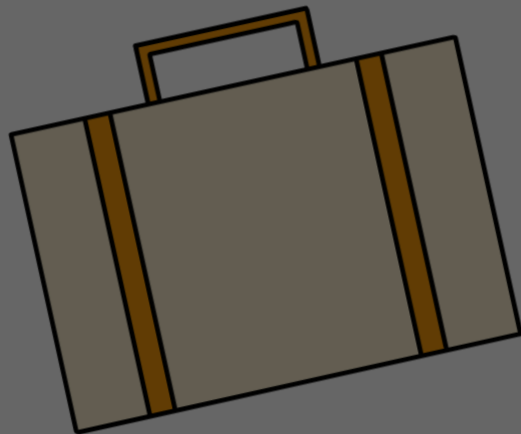
LOYALE
TEGENSPRAAK

TEGENSPRAAK VOORWERPEN

OOR

“Bij het geven en ontvangen van loyale tegenspraak is goed luisteren van groot belang.”

TERUG



Klik op een afbeelding voor uitleg

TERUG NAAR
ONDERWERPEN

TERUG NAAR
UIT DE KLEI

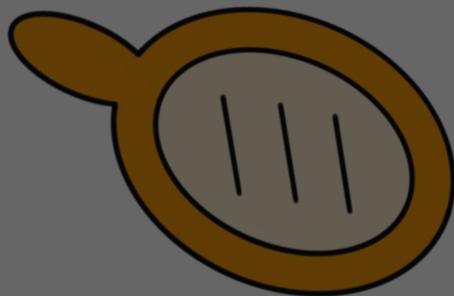
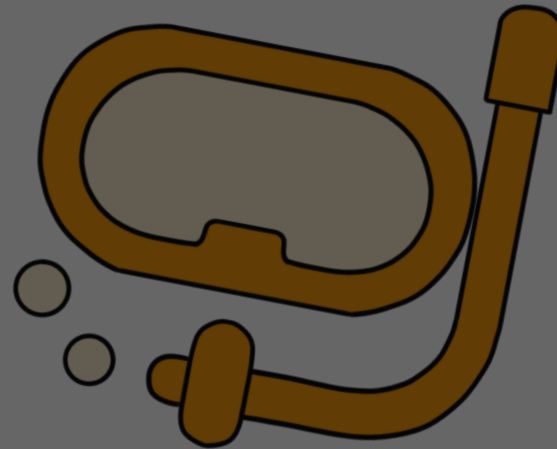
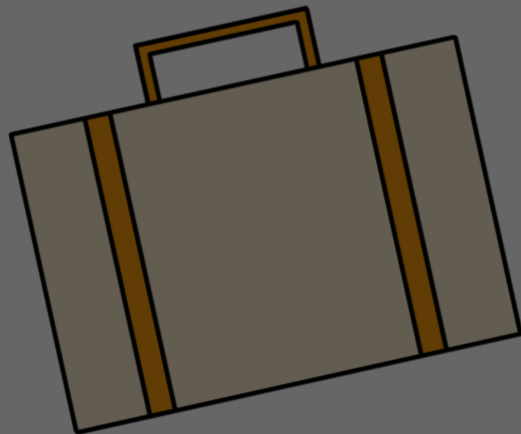
LOYALE
TEGENSPRAAK

TEGENSPRAAK VOORWERPEN

SPIEGEL

"Kun je jezelf in de spiegel aankijken? Sta je achter je eigen werk? Loyale tegenspraak is een manier om elkaar een spiegel voor te houden en kritisch te kijken naar waar je mee bezig bent."

TERUG



Klik op een afbeelding voor uitleg

TERUG NAAR
ONDERWERPEN

TERUG NAAR
UIT DE KLEI

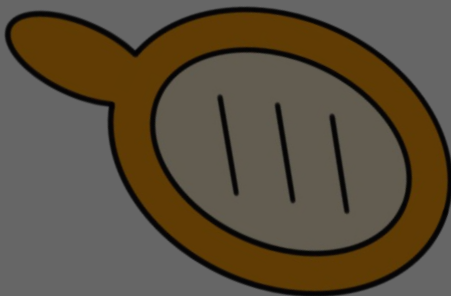
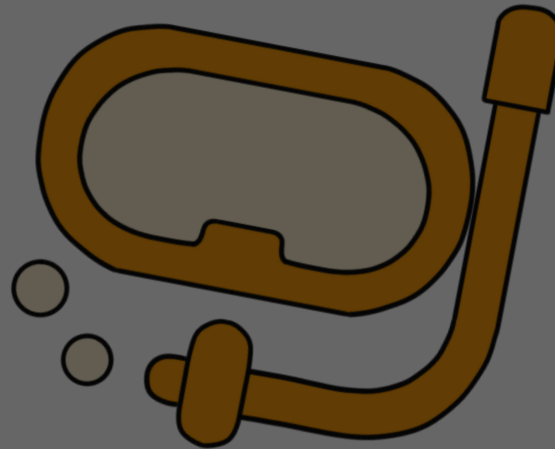
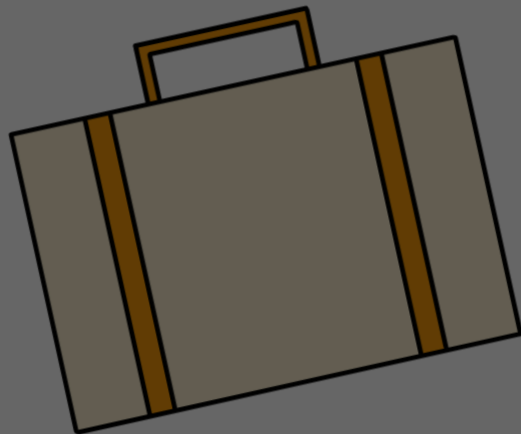
LOYALE
TEGENSPRAAK

TEGENSPRAAK VOORWERPEN

WOKKEL

"In je werk moet je je soms net als een wokkel in allerlei bochten wringen. Dan kun je met jezelf in de knoop komen."

TERUG



Klik op een afbeelding voor uitleg

TERUG NAAR
ONDERWERPEN

TERUG NAAR
UIT DE KLEI

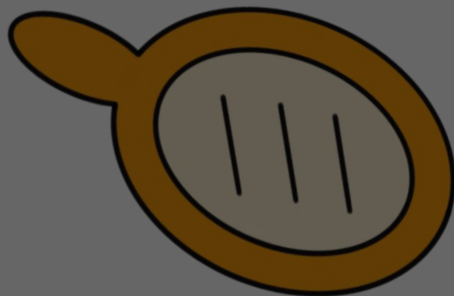
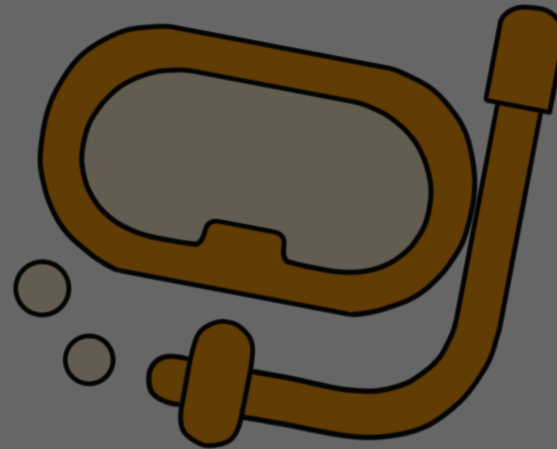
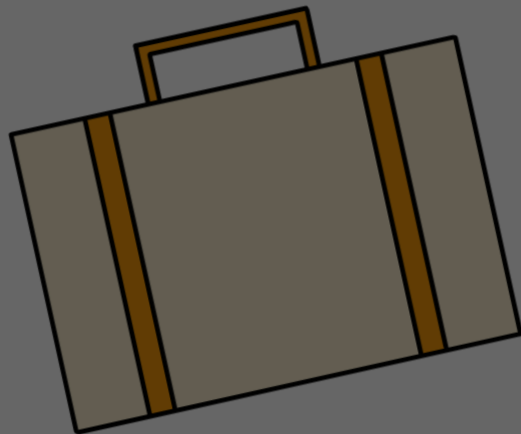
LOYALE
TEGENSPRAAK

TEGENSPRAAK VOORWERPEN

KOMPAS

“Wat betekent ambtelijk vakmanschap in de praktijk? Hoe houd jij je rug recht bij loyale tegenspraak? Het is soms moeilijk om te weten welke richting we als ambtenaar moeten houden”

TERUG



Klik op een afbeelding voor uitleg

TERUG NAAR
ONDERWERPEN

TERUG NAAR
UIT DE KLEI

LOYALE
TEGENSPRAAK

Dilemma's

Uit de dialoogsessies met medewerkers en leidinggevenden blijkt dat het geven en ontvangen van loyale tegenspraak dilemma's met zich mee kan brengen. Zo kan het bijvoorbeeld zijn dat we niet naar elke mening even serieus luisteren. Dit gegeven maakt het vaak moeilijker om loyale tegenspraak te geven of te ontvangen.

Zo zijn er nog meer dilemma's die spelen rondom het geven en ontvangen van tegenspraak. Misschien herken je wel een dilemma uit jouw eigen ervaring met loyale tegenspraak.

Klik hier om de dilemma's te lezen



TEGENSPRAAK KILLERS & BOOSTERS



Verzameling van uitspraken die helpen om het gesprek over tegenspraak te voeren of dit juist belemmeren

Illustraties door Kees de Vos

TERUG NAAR
ONDERWERPEN

TERUG NAAR
UIT DE KLEI

LOYALE
TEGENSPRAAK

Het projectteam heeft meer dan 150 ambtenaren gesproken over het thema loyale tegenspraak. Er zijn meerdere dialoogsessies georganiseerd waar zowel medewerkers als leidinggevenden aan hebben deelgenomen. Tijdens de dialoogsessies is ook gesproken over wat er nodig is om de ruimte voor loyale tegenspraak binnen de rijksoverheid te vergroten.

Wat blijkt er zijn al heel veel creatieve praktijkvoorbeelden om de ruimte voor loyale tegenspraak te vergroten. Laat je inspireren!

Klik op de onderwerpen rechts voor meer informatie.

TEGENSPRAAK #DOEN

100 DAGEN

**VASTE PLEK IN
WERKOVERLEG**

**ONAFHANKELIJKE
POSITIE**

**WAARDEREN LOYALE
TEGENSPRAAK**

**TERUG NAAR
ONDERWERPEN**

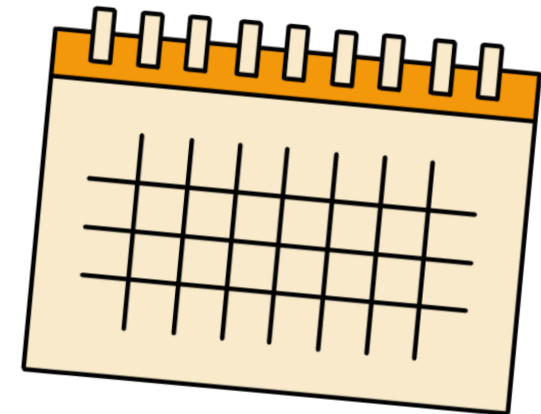
**TERUG NAAR
UIT DE KLEI**

**LOYALE
TEGENSPRAAK**

100 dagen

Hoe langer je ergens werkt, hoe vanzelfsprekender het wordt. Het kan heel verfrissend en inspirerend zijn om nieuwe medewerkers na 100 dagen te vragen wat ze opvalt aan de nieuwe werkomgeving. Denk hierbij aan vragen als: Wat gaat goed? Wat zou jij anders gedaan hebben? Wat zou jij je leidinggevende willen meegeven?

Belangrijk hier bij is om de nieuwe medewerkers op een goede manier uit te nodigen voor de reflectie en ook echt iets met die reflectie te doen.



Vaste plek in werkoverleg

Geef loyale tegenspraak een vaste plek in het werkoverleg. Geef iemand in je team bij ieder werkoverleg de rol van tegenspreker. Reflecteer na afloop wat goed ging en waar je als team nog aan kan werken. Op deze manier organiseer je steeds je eigen kritische reflectie en open gesprek met je team. De gespreksstarter loyale tegenspraak kan helpen bij het starten van het gesprek over loyale tegenspraak binnen je team.

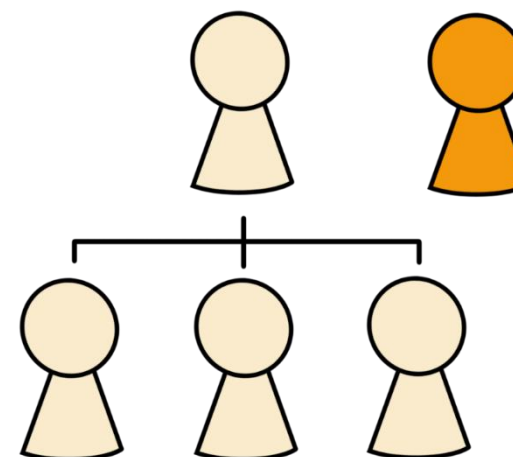
Klik hier voor de gespreksstarter



Introduceer een onafhankelijke positie

Een mooi voorbeeld van hoe je binnen de organisatie een onafhankelijke positie kunt organiseren, lees je in dit voorbeeld van Defensie. Medewerkers kunnen rechtstreeks bij de Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht (IGK) terecht met zaken waar ze zich zorgen over maken en zelf niet uitkomen. De IGK adviseert rechtstreeks aan de minister.

Klik hier om het voorbeeld te lezen



Waarderen loyale tegenspraak

Je moet moed hebben om loyale tegenspraak te geven, maar ook om het te ontvangen. Wees je als leidinggevende bewust van je rol en van de invloed van jouw rol op degene die tegenspraak wil geven. Loyale tegenspraak hebben we nodig. Samen moeten we ervoor zorgen dat het onderdeel wordt van ons werk.



Het projectteam Loyale Tegenspraak heeft veel inspiratie gehaald uit anderen die zich ook bezighouden met het thema loyale tegenspraak. De inspiratie komt in allerlei verschillende vormen. We hebben een kleine selectie voor je gemaakt.

Wil je nog meer lezen, luisteren en zien over loyale tegenspraak? Ga dan naar de [website](#).

Klik op de onderwerpen rechts voor meer informatie.

LOYALE INSPIRATIE

TEDX TALK
MEGAN REITZ

MACHT EN MOED
ERIK POOL

COLUMN
MARK FREQUIN

KRANTENARTIKEL
DIJKSTRA &
VAN DER MEER

TERUG NAAR
ONDERWERPEN

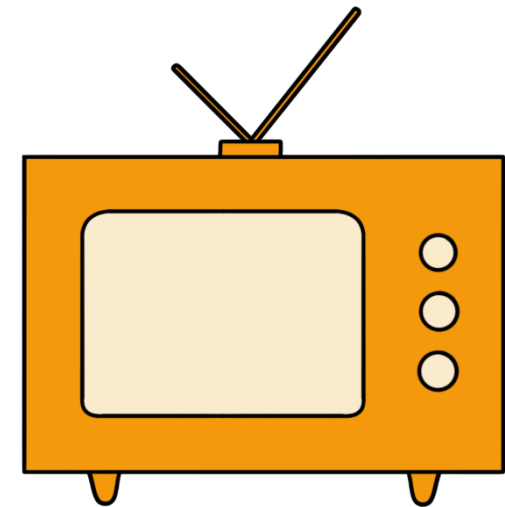
LOYALE
TEGENSPRAAK

TEDx talk van Megan Reitz (Engels)

Het vraagt moed om loyale tegenspraak te geven. Voor de ontvanger van tegenspraak vraagt het bescheidenheid om anderen uit te nodigen om tegenspraak te geven en te luisteren naar wat er verteld wordt.

Megan Reitz vertelt in deze TEDx Talk alles over de verhoudingen tussen de geveer en de ontvanger van tegenspraak.

Klik hier om de video te bekijken

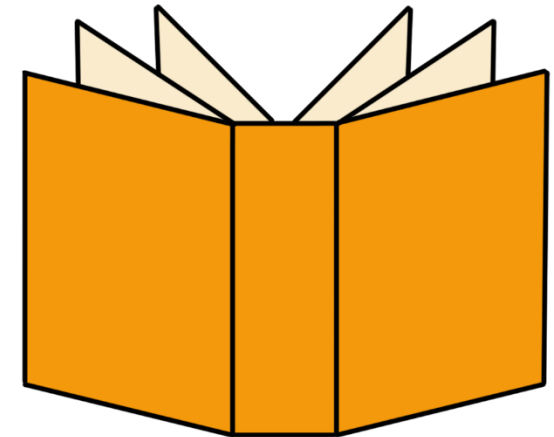


Macht en moed van Erik Pool

Erik Pool roept ambtenaren op hun functionele macht in te zetten als tegenmacht. Daar worden ambtenaren betere professionals van en daardoor ook voor politici en de burger een zegen. Een zelfbewuste en op eigen kracht gestoelde ambtenarij kan de verstoorde balans binnen de overheid helpen herstellen.

Lees in het boek Macht en Moed van Erik Pool alles over de kunst van het ambtelijk tegenspreken.

[Klik hier om het e-book te downloaden](#)



Column van Mark Frequin

Loyale tegenspraak kan leiden tot wrijving. En ook al is het gezegde, zonder wrijving geen glans. Het is wel wrijving. In deze column vertelt Mark Frequin meer over het geven en ontvangen van tegenspraak binnen de overheid en welke dilemma's daarbij komen kijken.

Verwacht geen tips van Mark Frequin, volgens hem gaat het vooral om het leren begrijpen van de dilemma's die komen kijken bij het geven en ontvangen van loyale tegenspraak.

Klik hier om de column te lezen



Krantenartikel Trouw: het openbaar bestuur heeft dwarsliggers nodig

Gerrit Dijkstra (universitair docent) en Frits van der Meer (bijzonder hoogleraar) doen onderzoek naar loyale tegenspraak. In dit artikel van Trouw vertellen zij over hun bevindingen en wat volgens hen nodig is. Bijvoorbeeld de erkenning dat loyale tegenspraak een deugd is en dat we minder moeten focussen op procedureel management, maar meer op goed en ethisch handelen.

Klik hier om het artikel te lezen



GESPREKSSTARTERS **LOYALE TEGENSPRAAK**

Voor de kwaliteit van het werk is het nodig dat loyale tegenspraak een onderdeel wordt van je werk. Een goed gesprek zorgt ervoor dat je elkaar beter leert kennen en je leert wat voor jou persoonlijk en voor je team, loyale tegenspraak moeilijk of juist makkelijker maakt.

Tijdens de gesprekken kun je met je team afspraken maken over hoe je loyale tegenspraak onderdeel maakt van je dagelijkse werk.

Je kunt gebruik maken van de Gespreksstarter Loyale Tegenspraak of met je team reflecteren op de uitslagen van de polls die het projectteam Loyale Tegenspraak heeft getoetst bij zo'n 100 ambtenaren.

Heb je vragen over de gespreksstarters of wil je graag jouw ervaringen delen? Je kunt ons bereiken op info@loyaletegenspraak.nl.

GESPREKSSTARTER
LOYALE
TEGENSPRAAK

HOE ZIT
HET BIJ JOU?

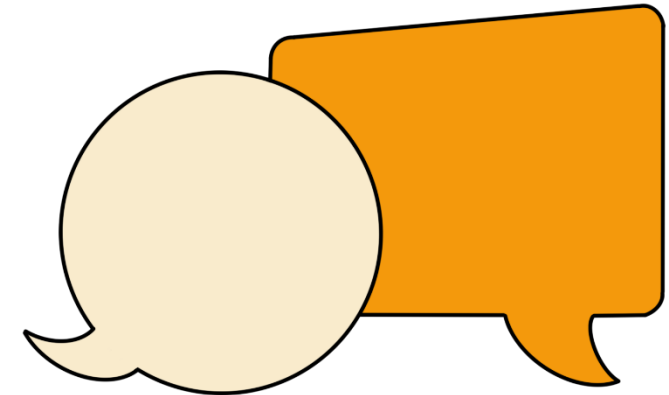
TERUG NAAR
ONDERWERPEN

LOYALE
TEGENSPRAAK

Gespreksstarter Loyale Tegenspraak

Wat goed dat je het gesprek over loyale tegenspraak wilt starten! Deze gespreksstarter kan je daarbij helpen. Daarvoor heb je de digitale dobbelstenen en vraagkaarten nodig.

Er zijn zes verschillende soorten vragencategorieën, met bij iedere categorie zes rollen van waaruit de vraag kan worden beantwoord. Een gooi met de dobbelstenen bepaalt de vraag als start van het gesprek.



Klik hier voor de dobbelstenen

Klik hier voor de vraagkaarten

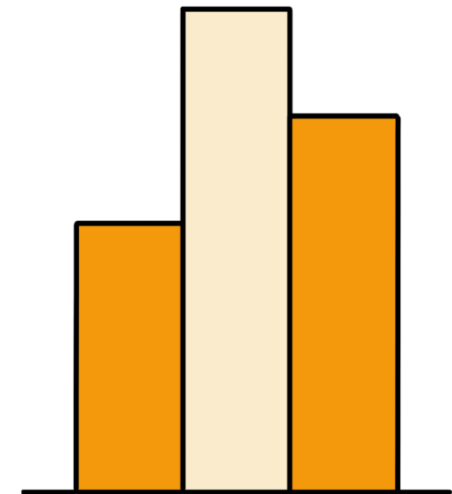
Hoe zit het bij jou?

Op de website van Loyale Tegenspraak regelmatig vragen gesteld om een beeld te krijgen van hoe ambtenaren de (on)mogelijkheden voor loyale tegenspraak ervaren. Zo'n 100 mensen hebben gereageerd op de polls!

Een selectie van de uitslagen van de polls vind je hier in de goodiebag. Deze uitslagen van de polls kun je gebruiken om voor te leggen aan je team en hierop te reflecteren.

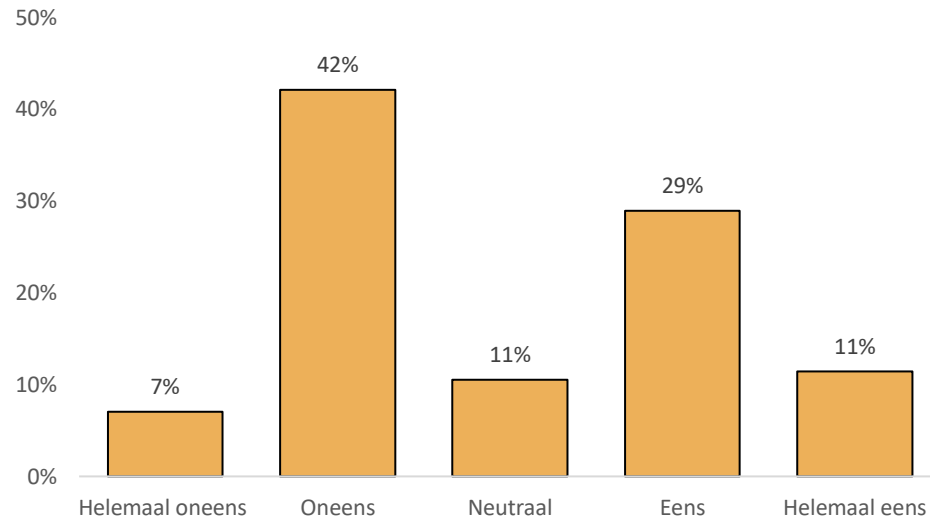
Wil je zelf je mening geven? Dat kan nog steeds op onze [website](#).

Klik hier voor de selectie van polls

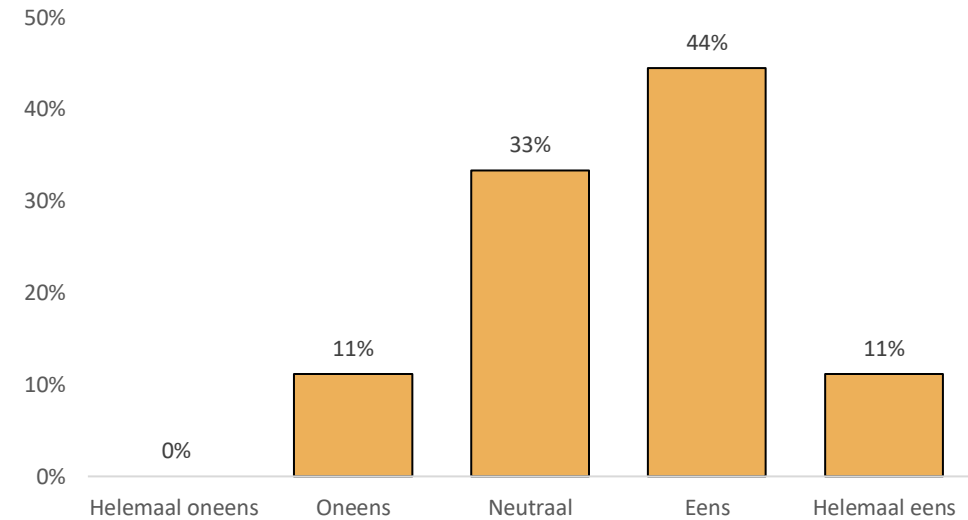


GESPREKSSTARTERS LOYALE TEGENSPRAAK

Ik vind het moeilijk om kwesties aan te kaarten die niet goed gaan



Leidinggevend en weten onvoldoende hoe ze met tegenspraak moeten omgaan



VERDER

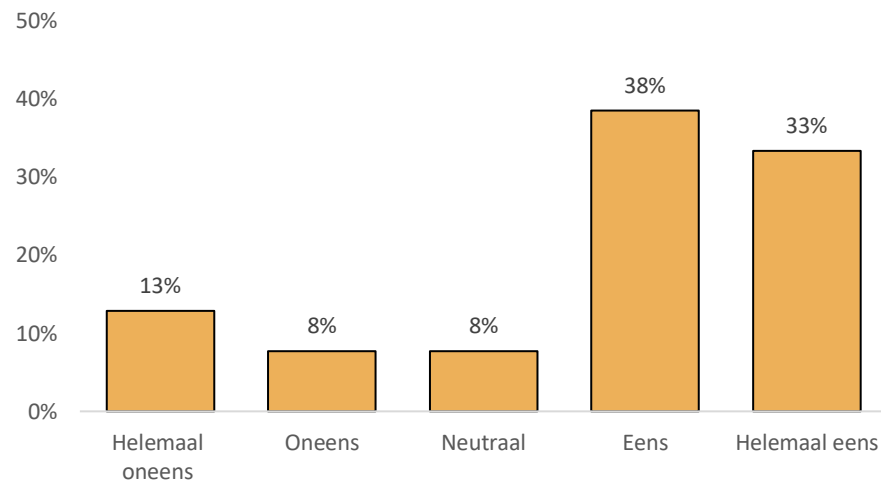
TERUG NAAR
ONDERWERPEN

TERUG NAAR
GESPREKSSTARTERS

LOYALE
TEGENSPRAAK

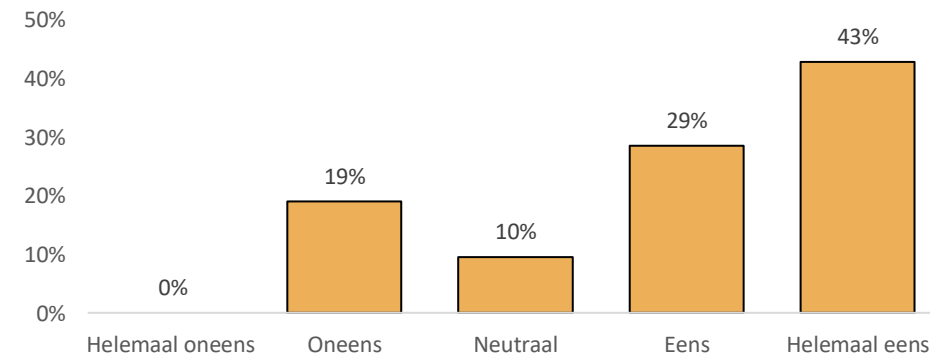
GESPREKSSTARTERS LOYALE TEGENSPRAAK

Tegenspraak is moeilijk omdat je tegen de hiërarchische lijn in gaat



TERUG

Er is behoefte aan een onafhankelijk iemand binnen de organisatie waar ambtenaren anoniem hun zorgen kunnen uiten



VERDER

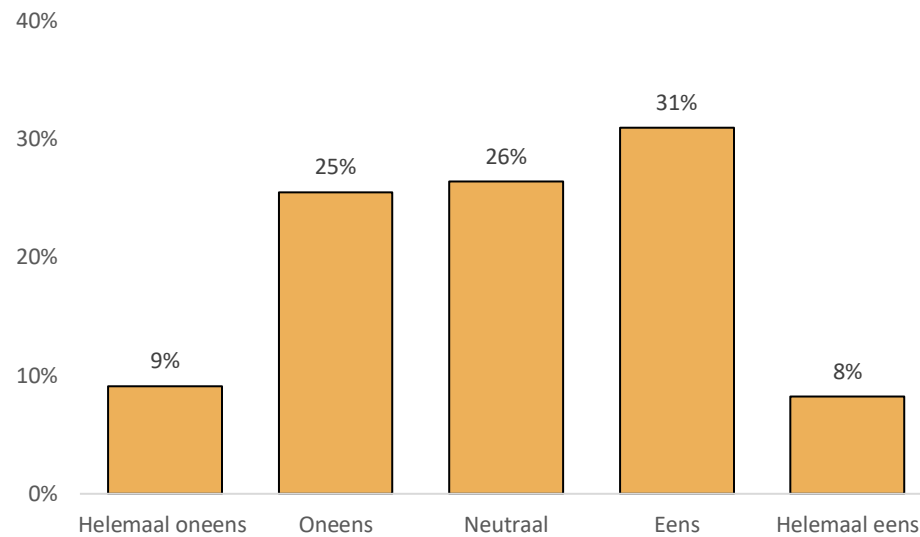
TERUG NAAR
ONDERWERPEN

TERUG NAAR
GESPREKSSTARTERS

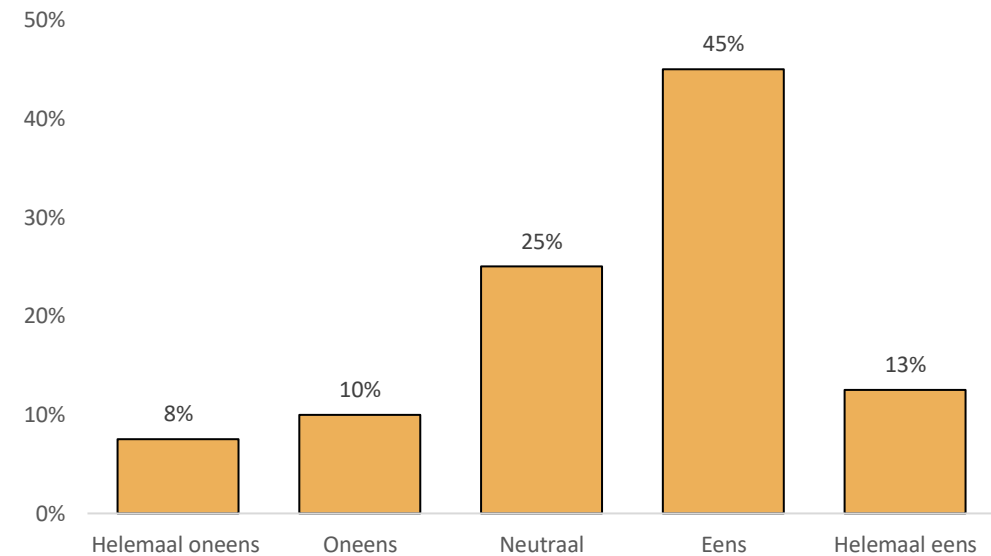
LOYALE
TEGENSPRAAK

GESPREKSSTARTERS LOYALE TEGENSPRAAK

Bij ons is er ruimte en veiligheid om tegen te spreken



Je vakmanschap en deskundigheid zijn belangrijker dan je loyaliteit aan je organisatie of politiek



TERUG

**TERUG NAAR
ONDERWERPEN**

**TERUG NAAR
GESPREKSSTARTERS**

**LOYALE
TEGENSPRAAK**